

Liderazgo

Convertirse en un líder más humano

por Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter

Noviembre 23, 2021



Ryan McVay/Getty Images

Resumen. La mayoría de nosotros pensamos que tenemos que hacer una elección difícil y binaria entre ser una buena persona o ser un líder duro y eficaz. Es una dicotomía falsa. En verdad, hacer cosas difíciles es a menudo lo más humano que se hace. Hay dos... [**más**](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Hace varios años, se le pidió a Jesper Brodin, CEO de Ingka Group/IKEA, que se hiciera cargo de la gestión de IKEA China, una empresa que requería cambios significativos para tener éxito y ser sostenible. Tendría que cerrar oficinas y ayudar a muchos empleados a encontrar un nuevo empleo. Antes de aceptar una reestructuración tan difícil, se hizo una pregunta importante: «¿Tengo el coraje y la resistencia para hacerlo?»

Como líder, ¿cómo haces las cosas difíciles que conlleva asumir la responsabilidad del liderazgo, sin dejar de ser un buen ser humano? Este es un enigma eterno para todos los líderes. La mayoría de nosotros pensamos que tenemos que hacer una elección difícil y binaria entre ser una buena persona o ser un líder duro y eficaz. Es una dicotomía falsa. Ser humano y tomar decisiones de liderazgo difíciles no se excluyen mutuamente. En verdad, hacer cosas difíciles es a menudo lo más humano que se hace. Hay dos ingredientes clave: sabiduría y compasión.

En un artículo anterior de HBR, presentamos el concepto de liderazgo sabio y compasivo, con sabiduría definida como una comprensión profunda de lo que motiva a las personas y el coraje de ser transparentes y de hacer lo que hay que hacer, incluso cuando es incómodo; y la compasión como la cualidad de mostrar un cuidado y una preocupación genuinos por los demás, con una intención positiva de apoyar y ayudar.

Nuestro estudio de líderes y empleados de más de 5,000 empresas en casi 100 países ha demostrado el extraordinario poder de la sabiduría y la compasión. Los empleados con líderes que muestran sabiduría o compasión tienen experiencias positivas

netas en todos los ámbitos. Disfrutan y se comprometen con sus trabajos y es menos probable que se agoten. Pero, cuando un líder se manifiesta *ambos* sabiduría y compasión, el impacto en el bienestar y la productividad de los empleados es sorprendente. La satisfacción laboral es un 86% más alta para un empleado que trabaja para un líder sabio y compasivo que para un empleado que no lo hace. En este caso, la suma es mucho mayor que las partes.

Sin embargo, no es sorprendente que liderar con esta combinación de sabiduría y compasión no sea fácil. Se necesita aprendizaje y práctica. El primer gran paso es desaprender lo que podrías pensar que significa «liderazgo» y volver a aprender lo que significa ser humano.

En pocas palabras, la administración se trata de administrar a los demás, de ejercer el control ejecutivo sobre las personas. El liderazgo, por otro lado, se trata de ver y escuchar a los demás, establecer una dirección y luego dejar de controlar lo que sucede después.

«Si empiezas a pensar en cuál es nuestra función como líderes, en realidad es bastante simple», nos dijo Chris Toth, CEO de la compañía de dispositivos médicos Varian. «Nuestra función no es ser quienes toman la decisión ni ser la persona más inteligente de la sala. De hecho, puede ser excepcionalmente peligroso si la toma de decisiones siempre va al líder. En cambio, debe crear una cultura de compasión y empoderamiento que acepte diversas perspectivas. Esto libera la creatividad, la productividad y la felicidad de las personas».

Para fomentar este tipo de enfoque de liderazgo, es fundamental reconocer que no somos nuestros títulos de trabajo, somos seres humanos, que queremos conectar a nivel humano con otras personas. Aquí hay cuatro maneras de llevar más humanidad a su liderazgo.

Recuerda la regla de oro.

La compasión, en su raíz, es el deseo de ver felices a los demás y la disposición a tomar medidas para ayudar a que suceda. Esto es básicamente una expresión de la regla de oro: *Haz a los demás como te gustaría que otros te hicieran a ti*. La Regla de Oro es un paso útil para poner en práctica la sabia compasión, ya que requiere la consideración del punto de vista de otra persona. Cuando somos capaces de ponernos en los zapatos de la otra persona, podemos echar un vistazo a una situación desafiante. Podemos tomarnos un momento para reconocer que tenemos una visión de la situación, pero las cosas pueden, y probablemente lo hacen, verse muy diferentes desde la perspectiva de otra persona. Si bien ponerse en los zapatos de otra persona es bueno para la reflexión, es importante evitar pensar que usted sabe lo que siente o experimenta la otra persona. Esto es especialmente cierto en el entorno laboral cada vez más diverso de hoy en día. Necesitamos equilibrar ponernos en el lugar de otra persona con no asumir que entendemos su realidad, lo que requiere una buena escucha.

Escucha atentamente.

Tenemos dos orejas pero solo una boca. Esto significa que podemos, y debemos, escuchar el doble de lo que hablamos. Cuando escuchar de verdad a los demás, se sienten escuchados y vistos, lo que satisface una de nuestras necesidades principales como humanos. Si puedes escuchar con atención, con la mente abierta y la voluntad de aprender, no solo te volverás más sabio, sino que podrás ayudar genuinamente a los demás. Si tienes una conversación importante por venir, tómate un tiempo extra para prepararte. Esto puede significar establecer el tipo de entorno adecuado para que pueda estar completamente presente o establecer una intención de escuchar y sentir realmente lo que la otra persona quiere y siente en lugar de centrarse en solucionar un problema.

Pregúntate, ¿cómo puedo beneficiarme?

Un proverbio chino dice: «No hay forma de compasión; la compasión es el camino». Sin embargo, preguntar cómo puede beneficiar a los demás es una «forma de compasión». Siempre que esté a punto de interactuar con alguien, tómese un momento para reflexionar sobre lo que podría estar sucediendo para esta persona. ¿Qué es desafiante o va bien? Y luego pregúntate: ¿qué apoyo podrían necesitar para superar sus luchas? ¿Qué empujón podrían necesitar para obtener más conciencia de sí mismos sobre sus puntos ciegos que están creando dificultades? Reflexionar sobre estas preguntas antes de conocer gente ayudará a crear una interacción más humana centrada en su crecimiento y desarrollo.

Estira a las personas para que vean su potencial.

Todos queremos actuar y ser apreciados. Un buen líder valora quiénes somos hoy, pero también nos desafía a estirarnos y hacer mejor para aprovechar mejor nuestro verdadero potencial. Esto no es fácil. Cuando a alguien ya le va bien, presionarlo para que lo haga mejor puede ser desalentador y desmotivador. Pero el liderazgo no se trata de tratar de complacer a la gente y hacer que se sientan contentos y a gusto. El liderazgo consiste en apoyar a las personas arrollando luz sobre cosas que tal vez no quieran enfrentar. En lugar de rehuir estas conversaciones incómodas, trata de ver tu papel de estirar a las personas como una indicación del verdadero cuidado por ellas.

Cuando practicamos la sabia compasión al llevar más de nuestra humanidad a nuestro liderazgo, podemos crear una cultura en la que otros aumenten su enfoque en las conexiones humanas reales. Como líderes, nunca debemos subestimar el impacto que tenemos en las personas. Tenemos el poder de controlar sus medios de vida. Tenemos poder sobre el trabajo que hacen. Y tenemos poder sobre cómo se sienten tratados. Es una responsabilidad enorme. Esto hace que sea de suma importancia hacer el arduo trabajo de liderazgo de manera humana, para que

podamos tener más éxito en impactar positivamente la experiencia laboral de las personas, su sentido de compromiso y su desempeño laboral.

Rasmus Hougaard is the founder and CEO of Potential Project, a global leadership, organizational development and research firm serving Microsoft, Accenture, Cisco and hundreds of other organizations. He is coauthor, with Jacqueline Carter, of *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way* and *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.

Jacqueline Carter is a partner and the North American Director of Potential Project. She is the coauthor, with Rasmus Hougaard, of *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way* and *The Mind of the Leader – How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.